

# Emosjoner og ledelse

*Glasø undersøker hvilke følelser som kan oppstå i leder medarbeiderrelasjonen og hvordan disse blir regulert ved enten å bli uttrykt, undertrykt eller simulert under samhandlingen.*

**PUBLISERT 1. juni 2007**

---

LARS GLASØL



forsvarte 19. mai 2006 sin avhandling *Affects and emotional regulation leader-subordinate relationships* for PhD-graden ved Universitetet i Bergen.

Ledelsesforskningen har tradisjonelt hatt et sterkt lederfokus, mens medarbeiderne og deres perspektiv har kommet i bakgrunnen. I avhandlingen blir både ledes og medarbeiders opplevelser undersøkt.

Avhandlingen omfatter tre empiriske arbeider. Totalt 413 ledere og 757 medarbeidere fra privat og offentlig sektor deltok i de forskjellige studiene. Den første studien viste at leder-medarbeiderrelasjonen er sterkt farget av både positive og negative følelser, og at disse følelsene kan klassifiseres i fire grunnleggende emosjonelle faktorer som er til stede når ledere og medarbeidere samhandler. Resultatene viste videre en sterk sammenheng mellom de emosjonelle faktorene og relasjonskvaliteten og jobbtrivselen for medarbeiderne, men ikke for lederne. I studie 2 rapporterte ledere og medarbeidere at de både uttrykker, undertrykker og simulerer sine følelser når de samhandler, og at dette hadde sammenheng med opplevd relasjonskvalitet, jobbtrivsel og subjektive helseplager. Lederne rapporterte at de uttrykte, undertrykte og simulerte sine følelser signifikant mer enn medarbeiderne. Studie 3 avdekket at ledere og medarbeidere oppgir ulike grunner for sin emosjonsregulering, og at medarbeidere rapporterer mer alvorlige og negative konsekvenser av sin emosjonsregulering enn ledere.

Avhandlingen viser at følelser er sentrale når ledere og medarbeidere samhandler. Resultatene indikerer imidlertid at følelsene spiller en viktigere rolle for medarbeiderne enn for lederne. Dermed kan ledere stå i fare for å undervurdere følelsenes betydning. Dårlig kvalitet på leder–medarbeiderrelasjonen kan knyttes til undertrykkelse og forstillelse av følelser, som igjen kan ha destruktive og potensielt skadelige konsekvenser både for organisasjonens læringsmiljø og beslutningstaking. Kunnskap om emosjonsregulering i leder–medarbeiderrelasjonen er viktig fordi reguleringen kan knyttes til positiv samhandling og oppnåelse av organisasjonelle og individuelle mål, men også til lav arbeidsmotivasjon, økt tilbaketrekningsatferd, lav jobbtrivsel og økte helseplager hos medarbeidere. Avhandlingen bidrar til økt forståelse av ledelse som en relasjonell prosess ved å utforske både lederens og medarbeiderens like og ulike opplevelser og perspektiver i deres samhandling.

Kontakt [lars.glaso@psysp.uib.no](mailto:lars.glaso@psysp.uib.no)

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 44, nummer 6, 2007, side*